



XIV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU

A Gestão do Conhecimento e os Novos Modelos de Universidade

Florianópolis – Santa Catarina – Brasil
3, 4 e 5 de dezembro de 2014.

ISBN: 978-85-68618-00-4

VISÃO ESTRATÉGICA DA GRADUAÇÃO: A EXPERIÊNCIA DA PUCPR

Jelson Roberto de Oliveira

Pontifícia Universidade Católica do Paraná - PUCPR

jelson.oliveira2012@gmail.com

Vidal Martins

Pontifícia Universidade Católica do Paraná - PUCPR

vidal.martins@gmail.com

RESUMO

Pretende-se, nesse artigo, apresentar a visão estratégica da graduação que vem sendo implantada na PUCPR, principalmente a partir de 2014. Destaca-se nessa estratégia a visão conceitual que fundamenta as mudanças na estrutura organizativa e as inovações metodológicas que estão sendo programadas e as prioridades escolhidas para 2014.

PALAVRAS-CHAVE: graduação; inovação; estratégia; prioridades; mudança.

1. INTRODUÇÃO

Desde 2012 a PUCPR vem executando uma mudança importante visando a excelência da universidade. Tal visão de qualidade teve impactos gerenciais e acadêmicos, entre os quais estão a reorganização da universidade em nove Escolas, a elaboração de novos Projetos Pedagógicos de Curso para toda a universidade e a definição de uma nova estrutura acadêmica que entrou em vigor a partir de 2014. Uma das prioridades dessa mudança diz respeito à graduação e ao trabalho da Pró-Reitoria de Graduação. Nesse sentido, a nova estrutura administrativa da Pró-Reitoria de Graduação (PROGRAD) reflete o objetivo de concentrar suas atividades na busca pela excelência no ensino de graduação. Assim, vinculam-se a ela apenas setores cujas atividades estão diretamente relacionadas aos estudantes e cursos de graduação, e prioriza-se a inovação nos processos de ensino e aprendizagem, que conduzirá à excelência.

Esta seção apresenta uma visão conceitual do papel da graduação na PUCPR, a estrutura administrativa proposta para implementar essa visão e as prioridades estabelecidas para o primeiro ano de mandato da nova equipe de gestão da graduação, que se inicia em

2014. São premissas do trabalho dessa equipe a colaboração, o envolvimento das pessoas, o diálogo, a transparência, a adequada comunicação, a persistência e o enfrentamento dos problemas.

2. VISÃO CONCEITUAL DA GRADUAÇÃO

Conceitualmente, o ensino de graduação deve ser estruturado de forma a levar ao desenvolvimento de um egresso com perfil de excelência: um profissional-cidadão com elevado nível técnico; autônomo, ético, solidário e responsável; criativo e capaz de produzir conhecimento e inovação; agente de transformação da sociedade; capaz de comunicar-se de forma eficaz com seus interlocutores e de trabalhar de forma colaborativa. Para tal tarefa, deve-se levar em conta as características fundamentais do perfil dos ingressantes que, conforme a prática docente vem mostrando, são bastante colaborativos, criativos, curiosos e ousados, sendo necessário, portanto, inovar nos processos de ensino e aprendizagem que potencializem essas qualidades. Concomitantemente, é preciso desenvolver alternativas para enfrentar dificuldades de parte dos ingressantes como: a deficiente formação no ensino fundamental e médio, a cultura bancária, a falta de foco, o imediatismo, o hedonismo e a intolerância às frustrações.

O modelo conceitual da graduação que se propõe a formar profissionais-cidadãos com perfil de excelência é sustentado por oito pilares (Figura 1): currículo, princípios do processo de ensino e aprendizagem; busca pelo reconhecimento da PUCPR como *world class university* (WCU); corpo docente; processo de ensino e aprendizagem; avaliação da aprendizagem; apoio ao estudante; infraestrutura.

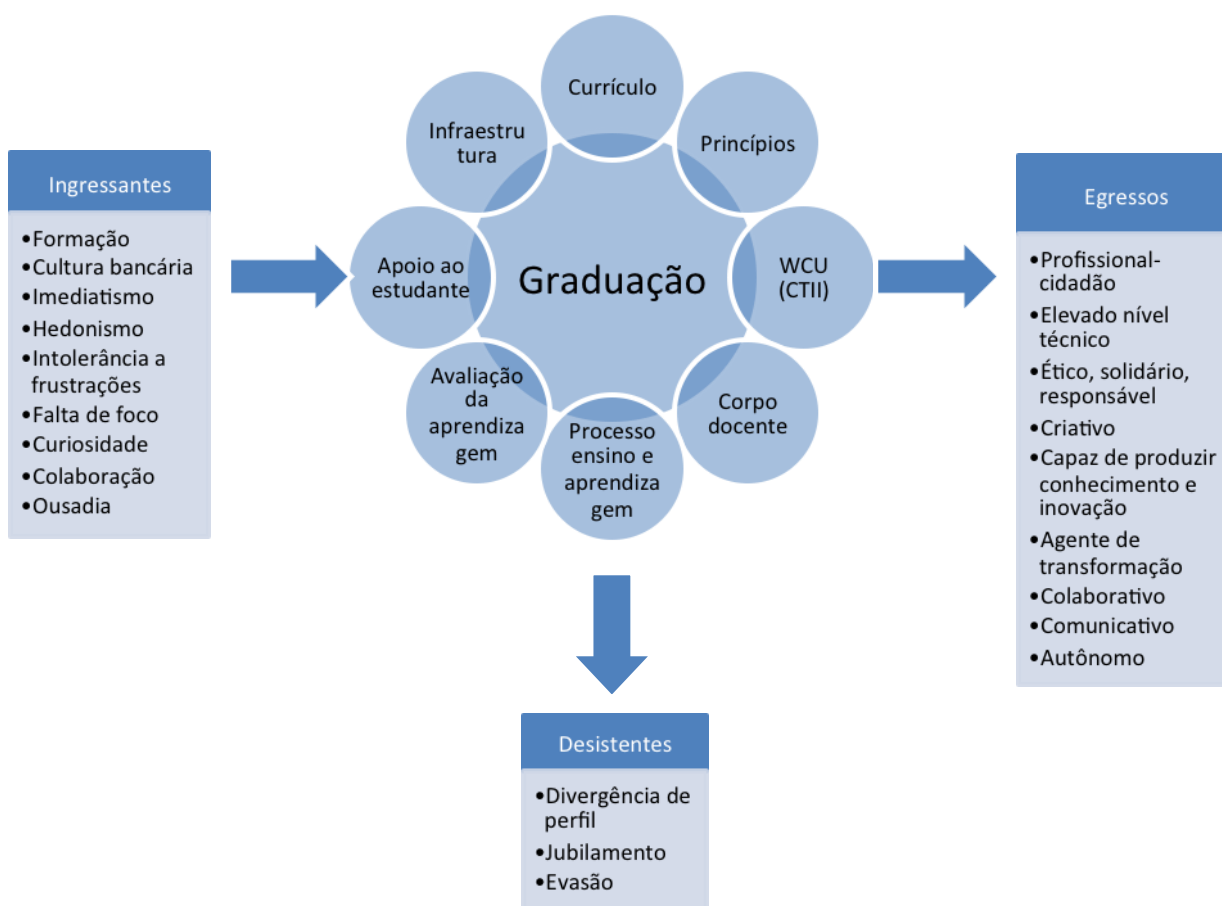


Figura 1 – Visão conceitual da graduação.

Quanto ao item **currículo**, compreende-se que os Projetos Pedagógicos de Curso (PPC), fundamentados por princípios de qualidade e progressividade, são o planejamento que deve ser colocado em prática para o desenvolvimento coerente do perfil do egresso. Os PPC precisam tornar-se realidade no cotidiano dos processos de ensino e aprendizagem, e as experiências advindas dessa prática devem realimentá-los, tornando-os documentos dinâmicos.

Além disso, mudança almejada no perfil da graduação da PUCPR exige uma transformação na cultura institucional. Para que uma mudança dessa dimensão seja efetivada, deve-se partir de **princípios** que sirvam de inspiração e orientação para as tomadas de decisões, as estratégias metodológicas e todas as demais práticas institucionais. Para isso, foi publicado um Caderno com os cinco princípios que vem sendo discutidos amplamente com os professores e gestores: autonomia, dedicação, cooperação, senso crítico e honestidade.

Quanto ao item **world class university** (WCU), entende-se que inserir nas práticas cotidianas do processo de ensino e aprendizagem a ciência (pesquisa), a tecnologia

(desenvolvimento tecnológico), a inovação e a internacionalização (CTII) é imprescindível para que a PUCPR seja reconhecida como uma universidade de classe mundial. É preciso criar estratégias que proporcionem a todos os estudantes da graduação a oportunidade de realizar atividades envolvendo CTII.

Um outro ponto estratégico para a visão da graduação diz respeito aos **processos de ensino e aprendizagem e avaliação da aprendizagem**, dado que o perfil do estudante universitário demanda inovação no processo de ensino e aprendizagem e na sua avaliação para que se alcance excelência na formação profissional e cidadã do estudante e se desenvolva sua autonomia. A opção estratégica da PUCPR nessa busca por excelência e autonomia é a implantação de um modelo educacional orientado pelos conceitos de formação por competências e educação emancipadora. Metodologias de ensino e avaliação da aprendizagem precisam ser coerentes entre si e com o perfil do egresso que se pretende formar, e devem fazer sentido para o modelo mental de cada Escola da universidade. A busca pela excelência pressupõe o alcance de elevado nível técnico na formação profissional, demandando aumento no grau de exigência e intolerância à desonestidade intelectual. O aumento da exigência avaliativa e a coibição à desonestidade intelectual serão suportadas por todas as instâncias administrativas e acadêmicas da PUCPR, de tal forma a garantir que todos os egressos tenham o perfil preconizado em cada Projeto Pedagógico de Curso.

É importante notar que o sucesso da inovação nos processos de ensino e aprendizagem para a formação de profissionais-cidadãos de excelência depende do empenho e do engajamento do **corpo docente**. Por essa razão, a formação do corpo docente deve ser compatível com o tamanho do desafio, propondo-se estruturas de apoio para que as inovações metodológicas sejam colocadas em prática nas atividades letivas.

Outra questão estratégica diz respeito ao **apoio ao estudante**: seguindo o aumento da exigência na formação, o apoio ao estudante deve ser ampliado, visando melhorar as condições para que todos os estudantes possam desenvolver as competências, mesmo aqueles que têm maiores dificuldades. As atividades de suporte envolvem apoio técnico ao processo de ensino e aprendizagem, suporte psicopedagógico, social e psiquiátrico, mas não prescinde da autonomia e da responsabilidade do estudante como protagonista do seu próprio processo de formação.

Por último, é preciso repensar a **infraestrutura**, já que inovações metodológicas e avaliativas exigem ambientes de aprendizagem compatíveis. Há que se revisitar os espaços físicos e virtuais para torná-los adequados às atividades de aprendizagem.

3. ESTRUTURA DA PRÓ-REITORIA DE GRADUAÇÃO

Para atender às necessidades de suporte administrativo dos oito pilares da graduação, a organização administrativa da PROGRAD apoia-se em três diretorias: Diretoria de Graduação, Diretoria de Suporte à Graduação e Diretoria de Administração da Graduação (Figura 2).

A Diretoria de Graduação tem como objetivo lidar com a rotina dos processos de ensino e aprendizagem, que envolve os Projetos Pedagógicos Institucional, de Escola e de Curso, a avaliação da aprendizagem, a formação docente, a utilização de tecnologias educacionais (Coordenação de Processos Educacionais), a concepção de ambientes de aprendizagem envolvendo salas de aula, bibliotecas, laboratórios e o ambiente virtual de aprendizagem (Gerência de Ambientes de Aprendizagem). Também deve fornecer todos os serviços necessários para se viabilizar a oferta pelas Escolas de educação na modalidade a distância (Coordenação de Educação a Distância).

A Diretoria de Suporte à Graduação é responsável pela inovação, atuando diretamente no apoio psicopedagógico ao estudante (Coordenação do SEAP), na implantação de inovações metodológicas, em projetos especiais de suporte ao processo de ensino e aprendizagem, tais como HNB – desenvolvimento de habilidades dos núcleos básicos do conhecimento, monitorias e olimpíadas do conhecimento (Coordenação de Projetos Especiais), e na avaliação institucional e análise de dados para suporte a decisão (Coordenação de Inteligência Educacional).

As questões administrativas relacionadas aos estudantes de graduação e à vida acadêmica nos diversos cursos, tais como matrículas, registro e controle acadêmico, gestão de oferta de disciplinas à luz das matrizes curriculares dos cursos, gestão da carga horária docente e emissão de declarações e históricos estão a cargo da Diretoria de Administração da Graduação. Essa diretoria é composta por uma Coordenação de Operações e uma Coordenação de Suporte Técnico.

Em um modelo de gestão participativa, os órgãos responsáveis pela administração da graduação (Pró-Reitoria, Diretorias e Coordenações) colocam-se a serviço das Escolas na medida em que definem seus planos de trabalho a partir das deliberações do Comitê de Inovação na Graduação. As necessárias inovações nos processos de ensino e aprendizagem precisam fazer sentido para os Cursos de Graduação, de forma a gerar comprometimento com a mudança. Nesse sentido, a criação do Comitê de Inovação na Graduação visa promover

uma reflexão profunda sobre as práticas educacionais da PUCPR, propondo um Plano de Desenvolvimento da Graduação. Esse Plano estabelecerá diretrizes para o desenvolvimento do ensino de graduação, bem como metas e estratégias para alcançar a excelência, respeitando os modelos mentais de cada Escola e dando a elas a autonomia para implantarem suas estratégias.

O Comitê de Inovação na Graduação é formado por representantes de todas as áreas afetadas pelas inovações: pró-reitores, diretores dos campus fora de sede, decanos das escolas, diretor da Agência PUC, diretores da PROGRAD, dois representantes da área de Educação e dois representantes discentes indicados pelo DCE. As reuniões são mensais e pode haver convidados, conforme o assunto a ser debatido.

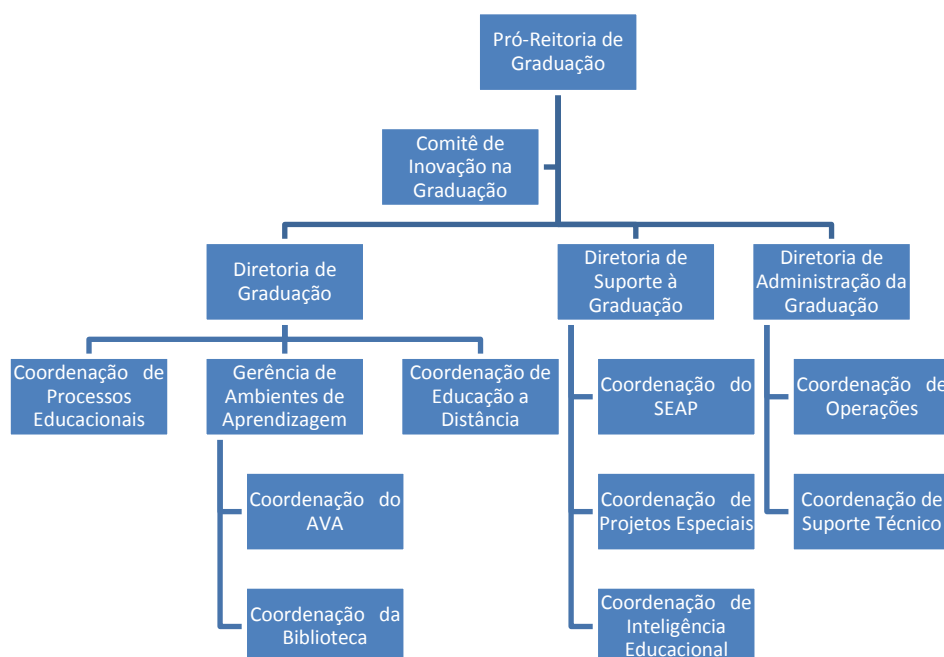


Figura 2 – Organograma da PROGRAD.

4. PRIORIDADES DO TRABALHO A PARTIR DE 2014

A busca por excelência na graduação é prioridade da PUCPR e, para isso, precisamos suscitar em toda comunidade acadêmica uma *mudança cultural*, ou seja, desenvolver a capacidade de adaptar-se às exigências do meio social e até mesmo de alterá-las, quando este for o caso. Para tanto, além de um diagnóstico das condições sociais e culturais e das mudanças no âmbito da educação no mundo contemporâneo, é preciso envolver todos os setores da instituição, para que toda a universidade se transforme de fato num espaço educativo e a experiência total do estudante seja educadora.

4.1. PLANO INSTITUCIONAL DE DESENVOLVIMENTO DA GRADUAÇÃO

A mudança cultural almejada exige um trabalho constante e duradouro que dê expressão cotidiana às estratégias elaboradas coletivamente e deve estar fundada no reconhecimento da trajetória histórica da instituição, no esforço e nas inovações que já estão sendo desenvolvidas por muitos membros da comunidade universitária, as quais são valorizadas e servem de inspiração. A escolha das estratégias deve respeitar a identidade de cada Disciplina, Curso ou Escola, e as respectivas opções metodológicas, sem padronização de modelos ou uniformização de procedimentos.

Nesse sentido, tornou-se importante criar espaços de participação e diálogo, a fim de ouvir e envolver todas as partes na construção de um *Plano Institucional de desenvolvimento da graduação* na PUCPR. O principal espaço onde tais discussões são realizadas é o *Comitê de Inovação na Graduação*, responsável pelas decisões estratégicas que levarão à elaboração, implantação e avaliação do *Plano*. O *Comitê* é formado pelo Pró-reitor de graduação (1) e seus diretores (3), representantes das Escolas (9) e dos Campus fora de sede (3), das pró-reitorias (4), da Agência PUC (1), da área de educação da universidade (2) e dos estudantes (2).

O plano parte de uma *análise* da situação atual e dos desafios para a educação no século XXI, explicitando a necessidade de importantes mudanças e inovações no âmbito das metodologias de ensino e aprendizagem, bem como do posicionamento da PUCPR em relação aos potenciais e limites para corresponder a essa necessidade. Além disso, foram definidos *princípios* capazes de guiar a mudança cultural e o processo de ensino e aprendizagem, tendo como objetivo amparar professores e estudantes nas suas relações acadêmicas, balizar a atividade dos Núcleos de Excelência Pedagógica (NEP) criados em cada uma das nove escolas e três *campi* fora de sede, com a participação de três professores em cada uma delas; e dos Núcleos Docentes Estruturantes (NDE), inspirar novos processos avaliativos, fomentar o desenvolvimento de novas metodologias, orientar a formação docente e a atuação dos gestores acadêmicos. No plano também constam as *diretrizes* para o alcance da excelência, com as respectivas *metas* e *estratégias* que orientarão a ação cotidiana de gestores acadêmicos, docentes, discentes e quadro administrativo institucional. Por fim, o *Plano* deve propor um novo *sistema de avaliação* dos cursos de graduação da PUCPR, além de abordar aspectos de *financiamento* e *sustentabilidade*.

A partir do *Plano Institucional de desenvolvimento da graduação*, cada Escola está elaborando o seu *Plano de desenvolvimento*, criando um *roadmap* para cada curso que demonstre o caminho a ser trilhado na sua busca pela excelência.

4.2. INOVAÇÃO NO PROCESSO DE ENSINO E APRENDIZAGEM E FORMAÇÃO DOCENTE

Se a era moderna foi marcada pela ideia de *transmissão* do saber (ou da verdade e da certeza) em vista da emancipação do ser humano e da garantia de seus direitos naturais e universais, a era contemporânea, ao enfrentar o desafio da crise da verdade única e da abertura para as incertezas, confronta-se com a necessidade de superar a ideia de uma educação baseada apenas na transferência de conteúdos. Com o avanço das tecnologias de comunicação, cada vez mais a experiência de transmissão de saberes em sala de aula aparece como a parte mais pobre do processo educativo. Em seu lugar, é preciso construir novas relações de *interação* e de construção coletiva, participativa, interdisciplinar e integral dos saberes. Para isso, torna-se urgente o desenvolvimento de metodologias inovadoras capazes de aproveitar as potencialidades e de responder às demandas, tendo como premissa a formação por competências e a educação emancipadora. De meros transmissores, espera-se que os professores se tornem sobretudo mediadores do saber. De meros alunos, espera-se que os discentes exerçam o papel ativo de estudantes, autônomos, responsáveis e portadores de senso crítico.

A Pró-reitoria de Graduação está empenhada, a partir de 2014, em promover uma formação docente que induza a inovação no processo de ensino e aprendizagem, assegurando que o corpo docente tenha acesso a cursos, palestras e todas as informações sobre o que há de mais atual em torno de metodologias de ensino em sintonia com esses ideais e valores. Mas não apenas isso: é preciso desenvolver um amplo suporte à ação docente, seja no sentido de identificar e potencializar as experiências que já vem sendo desenvolvidas na universidade, seja para que novas metodologias possam ser aplicadas, desenvolvidas e avaliadas.

A formação docente na PUCPR está sendo desenvolvida, assim, em três âmbitos: teórico, prático e avaliativo. No *âmbito teórico* busca-se um amplo conhecimento e análise das abordagens, metodologias, métodos e técnicas inovadoras de educação. Gestores, membros de NEPs, NDEs e todos os professores tiveram acesso às várias teorias e, a partir de uma visão horizontal, selecionaram aquelas que mais se adaptam ao objetivo de renovação pedagógica necessária em seu curso. Não houve, portanto, padronização de metodologias:

cada disciplina, curso e Escola optou por utilizar aquelas que considerou mais adequadas para sua área. Depois de conhecidas e escolhidas as metodologias, elas são aplicadas e desenvolvidas no *âmbito prático*, tanto para adaptar à realidade institucional da PUCPR como para evidenciar a sua eficácia na relação direta de ensino e aprendizagem. Nesse sentido, a prática deverá influenciar a própria teoria, numa relação dialética que será, finalmente, analisada no *âmbito avaliativo*, considerando os resultados da aplicação da teoria em vista de um aprendizado com os êxitos e possíveis fracassos e de uma eventual redefinição.

Todo esse processo conta com o acompanhamento direto da Direção de Graduação, especialmente através da Coordenação de Processos Educacionais. O suporte e o acompanhamento de todo esse processo não só ampliam a visão da formação docente, como estabelecem uma relação de co-responsabilidade e compromisso efetivo de todas as partes no sucesso das inovações metodológicas desejadas.

4.3. MODELO DE GESTÃO E FORMAÇÃO DE GESTORES

As mudanças propostas para a graduação da PUCPR afetam toda a comunidade acadêmica – e isso inclui especialmente os gestores. As pessoas que exercem cargos de gestão terão um papel absolutamente relevante para o sucesso dos empreendimentos que visam a excelência na graduação na PUCPR, pois delas depende não só o estímulo e o engajamento dos docentes, mas também a prestação dos esclarecimentos necessários para que os estudantes assumam as novas metodologias (e mesmo seus eventuais impasses e insucessos) como parte de um esforço conjunto em busca da qualidade da educação. Além disso, espera-se dos gestores uma fértil capacidade de diálogo com as instâncias administrativas, primando pela cordialidade, criatividade, transparência, objetividade e profissionalismo em todos os âmbitos. Trata-se de assumir plenamente o papel de uma autoridade guiada pela ideia evangélica do serviço ao bem comum que é, no nosso caso, o bem da comunidade acadêmica, mas, sobretudo, o bem da sociedade que espera por excelentes profissionais, cidadãos e lideranças transformadoras.

Além de mudar algumas práticas vigentes e confirmar aquelas que estão de acordo com o projeto estratégico de inovação na graduação, os gestores da PUCPR (em, todos os seus âmbitos) devem manter ou desenvolver um *perfil* adequado às exigências propostas pelo *Plano institucional de desenvolvimento da graduação*. Dadas as expectativas descritas acima, a característica principal a ser priorizada em 2014 está ligada à *gestão de pessoas*: a formação

dos gestores está focada no desenvolvimento de habilidades, métodos e técnicas capazes de potencializar os talentos, no estímulo ao engajamento e desenvolvimento pessoal, na valorização das boas iniciativas e na avaliação adequada dos procedimentos, bem como no encaminhamento transparente, honesto e objetivo das movimentações de pessoal que se fazem necessárias, além dos procedimentos administrativos e trabalhistas. O gestor da PUCPR deve ser capaz de promover a participação, a capacitação, o envolvimento e o desenvolvimento de todo o corpo docente e manter uma relação adequada e amistosa com os estudantes e as demais instâncias da universidade. Trata-se de desenvolver uma liderança que dê testemunho dos valores éticos, cristãos e maristas. Além disso, o gestor deve conjugar uma visão internacional da educação e do papel da universidade, com um adequado conhecimento das políticas e metodologias vigentes em sua área específica.

O modelo de gestão deve, por isso, ser participativo e menos burocrático, tendo em vista a excelência na graduação e estimulando a execução autônoma de estratégias para que isso seja alcançado, compartilhando responsabilidades sobre os êxitos e os eventuais insucessos.

Sendo assim, criou-se oportunidades para diálogo (entre as quais se destaca a criação do Fórum de Coordenadores) e realizadas formações específicas para os gestores acadêmicos que incluem, além dos cursos e encontros, o devido suporte técnico (*mentoring*, avaliação e retorno a partir das atividades desenvolvidas), de modo coerente com o *Plano institucional de desenvolvimento da graduação*. É importante acrescentar que a PROGRAD vem realizando todos os esforços possíveis para efetivar uma gestão participativa, desburocratizada e com diferentes abordagens de avaliação.

4.4. SERVIÇO DE APOIO AO ESTUDANTE

A busca pela excelência em um processo de ensino e aprendizagem que valoriza a presença significativa passa, necessariamente, por atividades de suporte acadêmico, social e psicopedagógico aos estudantes. A Universidade já se preocupa com isso, oferecendo uma série de serviços importantes. Contudo, observa-se a necessidade de desenvolvimento de um projeto que permita tornar preditivo, e não reativo, o atendimento psicopedagógico, social e referente a deficiências físicas. O projeto inclui o desenvolvimento de um sistema de informação para que as reais necessidades dos estudantes sejam identificadas precocemente, de tal forma que possamos organizar a estrutura dos serviços de apoio para responder adequadamente às demandas; a sistematização de protocolos de atendimento, que permitam o

acompanhamento dos estudantes; o projeto e inclusão em orçamento da acessibilidade de todos os campi; a promoção de parcerias com serviços de apoio sociais e psiquiátricos; a identificação e o apoio a estudantes com altas habilidades.

No campo do apoio acadêmico, é prioridade o desenvolvimento de um projeto que revise o programa de monitorias. Considerando que a aprendizagem por pares é vista pelo mundo acadêmico como uma das formas mais poderosas de alcançar sucesso no processo de ensino, o programa de monitorias pode contribuir de forma contundente para a excelência na graduação, devendo ser tratado com a seriedade devida. Portanto, um Programa de Monitorias precisa ter projeto de supervisão e relatórios de resultados, de forma a que a energia docente e os recursos institucionais sejam alocados de modo a contribuir de fato para a aprendizagem dos estudantes.

Os estudantes vem apresentando várias iniciativas autônomas de participação em atividades de aprendizagem externas à universidade, tais como Jogos Acadêmicos e Olimpíadas de Conhecimento. Desenvolver projetos de apoio institucional a essas atividades é um trabalho prioritário de valorização das iniciativas autônomas dos estudantes que colabora para a construção da Identidade PUCPR.

4.5. IMPLANTAÇÃO DE UMA UNIDADE DE INTELIGÊNCIA EDUCACIONAL

A análise de dados para suporte à tomada inteligente de decisões é fundamental para a gestão. Hoje, temos à disposição várias bases internas institucionais, cujos dados precisam ser reunidos e sistematizados. O escopo do projeto da Unidade de Inteligência Educacional é a construção de uma estrutura que permita a extração e a disponibilização de informações de gestão acadêmica confiáveis, de forma regular, organizada e dinâmica, com baixo custo e com baixo impacto para os sistemas atuais.

A primeira etapa do trabalho consistiu de encontros com gestores acadêmicos (coordenadores, decanos, diretores e pró-reitores) para realizar uma análise inicial sobre quais os indicadores e os dados históricos que lhes são necessários para dar suporte às tomadas de decisão. A conversa com os gestores permitiu uma troca de ideias e experiências extremamente relevante e fundamental para a construção da base de dados, considerando que a parte mais difícil do processo é a elaboração das perguntas que precisam ser respondidas.

Definidas as perguntas, iniciou-se a fase de projeto e implementação das bases de dados usando tecnologias apropriadas para processamento analítico. Trata-se não apenas de

ter acesso aos dados, mas da possibilidade de mudar dinamicamente as dimensões de análise mediante operações recorte e pivoteamento de dados, e de imergir de modo *ad hoc* nos detalhes dos dados por técnicas de estratificação. Os indicadores elaborados precisam ser consistentes para que deles se possa extrair o máximo de conhecimento, provendo uma visão sistêmica da graduação. A alimentação da base de dados, inicialmente, está sendo realizada a partir bases internas e externas já existentes. Concomitantemente, está havendo um trabalho para a coleta de novos dados, identificados como fundamentais para as análises almejadas, mas ainda inexistentes. A extração de informações da base de dados depende da utilização de ferramentas computacionais de exploração dos dados, o que constitui uma tarefa realizada com a colaboração do setor de Tecnologia de Informação.

O projeto de novos programas educacionais ou a reanálise de programas existentes precisa ser cientificamente fundamentada, caso contrário, desperdiçam-se recursos financeiros e esgotam-se as energias de pessoas dedicadas. A Unidade de Inteligência Educacional deve fornecer suporte aos projetos de atendimento psicopedagógico, ao projeto de monitorias, à Comissão Permanente de Avaliação, às Escolas e aos Cursos de Graduação. Para viabilizar o acesso das pessoas à base de dados, será necessário promover a sua formação quanto à exploração de todo o potencial de uso dessa estrutura, incluindo colaboradores e gestores acadêmicos.

4.6. AVALIAÇÕES EXTERNAS

Ainda que em 2014 o objetivo principal da Pró-reitoria seja o desenvolvimento do *Plano institucional de desenvolvimento na graduação*, algumas ações imediatas estão sendo realizadas em vista da melhoria dos cursos nos resultados das avaliações externas da instituição. Essas ações foram planejadas conjuntamente com as Escolas e centradas na motivação e engajamento dos docentes e discentes e na construção da co-responsabilidade acadêmica.

Para isso, foram acompanhados adequadamente todos os processos de credenciamento, recredenciamento e reconhecimento da PUCPR em 2014, empenhando-se para demonstrar e comprovar a busca pela excelência que marca a nossa universidade e o envolvimento de toda a comunidade acadêmica.

Quanto ao Exame Nacional de Cursos, a Pró-reitoria de Graduação elaborou e implementou um *Plano institucional* que prioriza os cursos que farão o exame em 2014 (os

cursos de licenciatura da Escola de Educação e Humanidades, os cursos de engenharia e computação da Escola Politécnica, mais Ciências Biológicas, Educação Física, Música e Arquitetura e Urbanismo, tanto na sede de Curitiba quanto nos Campus fora de sede). Parte-se da ideia de que a boa nota nesse Exame é um esforço cotidiano dos cursos e deve ser apenas um reflexo da busca constante pela excelência. Sendo assim, a PUCPR reconhece tal esforço por parte dos professores e coordenadores de Curso e centrará seus esforços em duas direções: [1] engajamento do corpo docente e discente e [2] preparação metacognitiva em vista da interpretação das questões. Quanto ao primeiro item, entre as medidas estão: realização de reuniões com os NEPs, os NDEs, os decanos, coordenadores e professores dos cursos envolvidos; desenvolvimento de oficinas de engajamento dos estudantes, destacando temas como responsabilidade social, reconhecimento do diploma, justiça, cidadania e autoestima; programa de bolsas de mérito para aqueles que alcançarem índices elevados de desempenho na prova do ENADE (no mínimo, nota compatível com o conceito 4); abertura de *hotsite* da PUCPR sobre o ENADE, como canal de comunicação e informação sobre o Exame; realização de promoções de estímulo aos alunos (ações nas Escolas na véspera da prova); orientação para o preenchimento dos questionários de avaliação da instituição. Além disso, a Pró-reitoria participou de reuniões e treinamentos oferecidos pelo MEC sobre o assunto.

CONCLUSÃO

O trabalho que vem sendo desenvolvido no âmbito da graduação da PUCPR conta com o amplo apoio da Reitoria e das demais Pró-Reitorias. Trata-se de um esforço conjunto que vem dando já resultados muito relevantes, principalmente quanto ao maior engajamento do corpo docente e dos gestores nos debates e nos vários Fóruns que visam a implementação dessas propostas. Um exemplo disso tem sido a participação expressiva de professores e gestores no “Ciclo de Debates PUCPR, o Futuro é agora”, que tem discutido os princípios da graduação e a necessidade de uma mudança cultural na universidade.

A experiência da PUCPR está apenas no começo. Ao relatar o processo, evidencia-se os grandes desafios que precisam ser enfrentados para que as mudanças sejam disseminadas no ambiente universitário como um todo e engajem cada vez o maior número de professores, gestores e estudantes. Os vários processos de formação docente, a discussão sobre os incentivos docentes, as propostas de mudança na infraestrutura, a busca por alternativas tecnológicas e todas as demais iniciativas

apresentadas no presente artigo estão apenas no início, mas dão prova do empenho para transformar o modo como a universidade entende o seu papel na sociedade contemporânea.

Todos sabem que uma mudança radical e repentina não é nem desejável nem eficaz. Mudar é um exercício constante e ininterrupto, que deve contagiar a todos e promover um modelo educativo baseado na formação por competências e na educação emancipadora, comprometendo todos os professores em um trabalho conjunto de estudo e prática de ensino baseada em metodologias ativas, que favoreçam a construção colaborativa e significativa do conhecimento.

REFERÊNCIAS CONSULTADAS

JAHANGIRI, Leila; MUCCILOLO, Tom. *A Guide to better teaching. Skills, Advice, and Evaluation for College and University Professors*. New York: Rowman & Littlefield publishers, Inc., 2012.

LYOTARD, J.-F. *A condição pós-Moderna*. Trad. Ricardo Corrêa Barbosa. Rio de Janeiro: José Olympio, 2011.

MAZUR, Eric. *Ensinar é apenas ajudar a aprender*. Entrevista a Carlos Fiolhais e Carlos Pessoa. Gazeta de Física. Disponível em: <nautilus.fis.uc.pt/gazeta/revistas/26_1/entrevista.pdf> Acesso em: 30 mar. 2014.

MAZUR, Eric; LASRY, Nathaniel; WATKINS, Jessica. *Peer instruction: from Havard to Communitu Colleges*. *Am. J. Phys.*, 76, 1066-1069 (2008)

MORIN, Edgar. *A cabeça bem feita*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2011.

MORIN, Edgard. *Os sete saberes necessários para a educação do futuro*. Trad. Catarina Eleonora F. da Silva e Jeanne Sawaya. 12. ed. São Paulo: Cortez; Brasília: Unesco, 2007.

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ. *Projeto Pedagógico Institucional*. Guarulhos: FTD, 2012.